

ECONOMÍA INNOVACIÓN ORGANIZACIONES  
GESTIÓN HUMANA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
FINANZAS TIC GESTIÓN HUMANA MERCADOS NEGOCIOS  
ORGANIZACIONES MERCADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL GESTIÓN HUMANA



# Revista



## Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN 2346 - 3910      Volumén 2 No 1      Enero a Junio 2015

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos  
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



 /revistaGEON     @RevistaGeon

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



**Universidad de los Llanos**  
La universidad de cara a la sociedad  
por la acreditación institucional



## GESTIÓN HUMANA

---

### Los retos de la gestión humana en las IPS de Villavicencio – Laura Camila Cepeda - Dagoberto Torres

Laura Camila Cepeda Rico  
Estudiante Administración de Empresas  
Grupo de Estudio G&DO Unillanos  
[camila.cepeda12@hotmail.com](mailto:camila.cepeda12@hotmail.com)  
@camilac1212

Dagoberto Torres Flórez  
Mg Administración de Empresas  
[dagotorres@gmail.com](mailto:dagotorres@gmail.com)  
@dagoto

Este artículo es producto del desarrollo del curso de la línea de profundización en Capital Humano del trabajo del grupo de estudio Gestión y Desarrollo Organizacional G&DO del programa de Administración de Empresas de la de la Universidad de los Llanos.

#### Resumen

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en Colombia son las encargadas de tener un contacto directo con el paciente, a ello se debe la importancia de tener un grupo de trabajo comprometido e idóneo para poder prestar los servicios de calidad. Las diferentes estrategias que utilizan las IPS ayudan a enfocar al personal. El presente artículo se apoya en la entrevista a German Rodríguez, ex gerente de la Clínica Meta, quien al compartir sus experiencias de gestión, contribuye en nuestro propósito de visualizar qué tipo de estrategias respecto al manejo de personal se utilizan para poder dirigir este tipo de organizaciones que se asumen complejas, además de que mantienen una constante vigilancia del Estado y contribuyen en el cumplimiento y realización del derecho fundamental a la salud.

En el presente artículo, y como resultado de la entrevista, se encontrarán elementos relacionados con la experiencia del profesional respecto a la gestión humana que deben realizar las empresas del sector salud en atención a sus particularidades, aspectos innovadores y

situaciones específicas que ayudaron a mejorar algunos procesos organizacionales.

#### Abstract

The Service Institutions of Health in Colombia IPS are responsible to have a direct contact with the patient, hence the importance of having a group of committed and qualified to deliver quality services should work. The different strategies used by IPS help focus staff. This article is based on an interview with German Rodriguez, former manager of the Target Clinic, who to share their management experiences contributes to our purpose to visualize what kind of strategies regarding the management of personnel are used to conduct this type of They assume complex organizations, in addition to constant monitoring by the State and contribute to the implementation and realization of the fundamental right to health.

In this article, and as a result of the interview, related professional experience regarding human management to be undertaken by companies in the health sector in view of their characteristics, innovative aspects and situations that helped improve some elements will be found organizational processes.

#### Introducción

Algunas de las problemáticas de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS a nivel administrativo y de servicio son un tema fundamental para analizar.

Un tema principal es el cómo las prácticas de gestión humana afectan la productividad de las instituciones y por tanto a los usuarios y colaboradores, quienes en última instancia son quienes interactúan de manera directa con estos procesos de gestión aplicados a las IPS.



Por esto es de gran interés analizar las prácticas aplicadas por personas que presentan gran experiencia en el ámbito y que debido a su éxito son un referente para conocer el estado actual de las IPS y sus consideraciones respecto al futuro de las mismas.

**Metodología.** En el desarrollo del artículo se realizó una investigación de estudio de caso empresa-sector, utilizando una entrevista no estructurada realizada en diciembre de 2014 a Germán Rodríguez, Contador Público ex gerente de la Clínica Meta, en la cual se recopila la información para plantear algunas situaciones de procesos de gestión humana aplicadas a las IPS en general y de manera específica a la Clínica Meta de la ciudad de Villavicencio.

## Desarrollo

**Características de las IPS.** Con el objetivo de entender la temática a tratar se debe diferenciar los términos EPS e IPS. Las EPS, como sus siglas lo indican, son Entidades Promotoras de Salud que administran los recursos como gestoras de la prestación de servicios de salud solo administrativo y comercial. Las IPS son las Instituciones Prestadoras de Servicios, conformadas por los centros, clínicas y hospitales que prestan los servicios médicos de urgencia o consulta (Ospina, 2010, s/p).

La experiencia laboral del Contador Público German Rodríguez en IPS se remite a la Clínica del Country de la ciudad de Bogotá, donde laboró 12 años en diferentes cargos, iniciando como Jefe de Tesorería y escalando a Jefe de Cartera, Director Financiero y Administrativo y finalmente Gerente Financiero y Administrativo, que sería el último cargo ejercido en esta Clínica, para luego ser reclutado a través de una *head hunters* y luego contratado como Gerente de la Clínica Meta en la ciudad de Villavicencio por cuatro años y medio.

En su opinión, las clínicas deberían comportarse como un servicio hotelero, donde los empleados de las instituciones presenten gran interés por el servicio al cliente, es decir, de lo

que se trata es de humanizar los servicios de salud que se prestan en la actualidad, estableciendo que en este tipo de instituciones los temas más relevantes no son la tecnología o la calificación de sus médicos, sino el modo en que estas actividades en conjunto con una buena atención pueden satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Las similitudes existentes entre un servicio hotelero y un servicio médico radica en que ambas actividades combinan elementos tangibles e intangibles y que se sustentan principalmente de la calidad de los mismos, por lo que los servicios hoteleros dependen principalmente de la satisfacción del cliente (Mok, Sparks, & Kadampully, 2013) y es precisamente, en la satisfacción del cliente, el concepto en el que debería basarse también el servicio de los centros de salud, hospitales y clínicas.

En este aspecto se destacan dos palabras: la calidad y la satisfacción del cliente. La Real Academia Española define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. En cuanto al servicio al cliente, según la teoría de confirmación expectativa se indica que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a este (Santomá & Costa, s/f).

Teniendo en cuenta las dos definiciones se obtiene que las IPS deben cumplir con los mínimos requisitos exigidos por la ley para de esta manera poder brindar calidad. En Colombia estos requisitos son regidos actualmente por la Resolución 2003 de 2014 (habilitación de prestadores) que define los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud (Ministerio de Salud y Protección social, 2014), con el objetivo principal de brindar tranquilidad al paciente, puesto que se reducirán los riesgos de seguridad para este. Los requisitos son: Capacidad Técnico-Administrativa, Suficiencia Patrimonial y

Financiera y Capacidad Tecnológica y Científica.

En cuanto a la satisfacción del cliente, las IPS deben intentar cumplir con las expectativas de sus clientes, que como mínimo se compone de una pronta atención, un trato amable, certeza en el diagnóstico, medicamentos, bajos costos, entre otros aspectos, que se espera sean cumplidos.

Sin embargo, debido a aspectos culturales de la región y al propio proceso formativo de los profesionales en el área de la salud, las relaciones interpersonales generalmente son temas que se dejan a un lado ignorando el potencial que un buen servicio puede tener en la productividad de las IPS. Para Germán Rodríguez, una posible solución a esta falencia son las capacitaciones que el personal puede recibir en esta temática y por supuesto el seguimiento.

Se destaca además el contraste entre los servicios prestados por las IPS de grandes ciudades y las ciudades intermedias, se tiene que estas últimas aun no consideran este tema como un aspecto relevante, mientras que en ciudades como Bogotá es posible hallar un gran número de instituciones que ya están implementando medidas para mejorar y potenciar su servicio, entre ellas la Clínica del Country.

**Estilo Gerencial.** El estilo gerencial es también un factor fundamental en el proceso de reconvertir el servicio al cliente actual, ya que las actuaciones de un buen líder y su gestión pueden hacer la diferencia, no sólo para las relaciones con sus empleados, sino también para las relaciones interinstitucionales, haciendo referencia a las EPS como cliente primario, que es la encargada de promover las afiliaciones, por lo que la buena atención brindada por la IPS le permitirá atraer un mayor número de usuarios, aumentando de esta manera la productividad, tanto de las EPS como de las IPS.

Sin embargo, el aumento de usuarios exige una infraestructura capaz de soportar el creciente

número y por supuesto los servicios prestados. El ex Gerente de la Clínica Meta se refirió en este sentido a los servicios tercerizables y no tercerizables, teniendo en cuenta la utilidad y los ingresos, entrando en la primera categoría el laboratorio y la farmacia, ya que los costos que estos servicios generan serían más altos si la propia Clínica se encargara de asumirlos.

Continuando con el estilo gerencial, en cuanto a las relaciones interinstitucionales, en este caso con la Junta Directiva (compuesta por médicos en su mayoría y otros miembros con un enfoque más administrativo), el compromiso con la administración y la clara diferenciación de los roles le permitió a German Rodríguez presentar la situación respecto al recurso humano en ese momento de la Clínica, con ayuda de un análisis DOFA de la misma y por tanto de un direccionamiento estratégico, que conllevó a una contratación por cooperativas a una contratación directa de sus empleados.

**Contratación Flexible.** Este proceso partía de la premisa de que para el año 2011 se prohibió la contratación por cooperativas si no se demostraba que las relaciones establecidas luego de esta contratación correspondía a servicios no misionales, es decir funciones que no estuvieran directamente relacionadas con la producción de bienes o servicios característicos de la empresa (Corte Constitucional, 2011), seguido de un tema legal, debido a las demandas que ya empezaban a surgir por parte de empleados respecto a esta situación.

Tras esta situación, el ex Gerente de la Clínica Meta decidió establecer un plan en el que sus empleados pasaran a ser contratados como empleados directos en la clínica y que esto no afectara su salario y los costos actuales de la empresa, para ello estableció una compensación flexible donde se toma un salario y se designa un porcentaje del salario como flexible y el otro restante como salario directo sobre el cual se realizan los aportes a salud y los aportes parafiscales.

El proceso se llevó a cabo con la participación del personal, quienes a fin de cuenta son quienes debían entender que el cambio no les afectaría sus ingresos. Para ello la clínica llevo a cabo unas reuniones donde se les explicaba la nueva modalidad de contratación, acompañados de una abogada laboral, quien daría solución a las dudas que surgieran. Es así como en un año (2010-2011) se logró pasar a un promedio de 400 personas a esta nueva modalidad, sosteniendo además que no todas los empleados están contratadas bajo este nuevo formato, sólo las personas que devengan más de un millón de pesos se flexibilizan, las demás no.

**Procesos de Gestión Humana.** Teniendo en cuenta los procesos manejados en la Gestión Humana (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, beneficios sociales, salarios, higiene y seguridad en el trabajo) el ex gerente Germán Rodríguez afirma que los procesos de gestión aplicados en la actualidad ya no consideran que el salario sea el factor fundamental de la motivación, hoy en día se tienen en cuenta los beneficios otorgados a sus empleados, como sus horarios de trabajo, la capacitación, días de descanso, que darán como resultado una mejor percepción del trabajador con su empresa y por tanto una mayor productividad.

En cuanto a los procesos de selección y reclutamiento, opinó que los filtros y los medios empleados para llevarlos a cabo ya están dados por empresas que se especializan en esta temática; lo relevante del caso es la calidad encontrada debido a las falencias en los procesos de formación de los profesionales de la salud, sumado a la falta de compromiso en la parte asistencial de la clínica, debido a los cambios de roles de los profesionales, encontrando profesionales de la salud que desean ejercer cargos administrativos y gerenciales.

La evaluación de desempeño aplicada por la clínica es compleja debido a la alta rotación presentada en el sector salud, especialmente en el área asistencial.

## Conclusiones

Finalmente, los retos que tienen las IPS son: brindar calidad, ya sea en infraestructura, administración y servicio al cliente por parte de los profesionales del área de la salud, cuya percepción del usuario presenta falencias al brindar un servicio de baja calidad humana.

En este sentido, los médicos deben aplicar criterios de mercadeo y servicio al cliente a la hora de brindar un servicio, garantizando así un buen trato y una buena comunicación, factor diferenciador que les permite aumentar el número de personas satisfechas, logrando de esta manera una fidelización que se reflejará en un aumento de sus ganancias, aspecto que se tiene en cuenta en la medicina prepagada.

## Referencias

- Ospina, N. (2014). "Glosario de la salud", sitio web de *elcolombiano.com*, [en línea], disponible en: [http://www.elcolombiano.com/eps\\_ips\\_pos\\_el\\_glosario\\_de\\_la\\_salud-JVEC\\_95936](http://www.elcolombiano.com/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud-JVEC_95936) [accesado el día 7 de julio de 2014].
- Mok, C.; Sparks, B.; Kadampully, J. (2013). "Service Quality Management in Hospitality Tourism and Leisure", sitio web de *books.google.com*, [en línea], disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=VMfoXhf5rjMC&dq=Reisinger+Unique+Characteristics+of+Tourism,+Hospitality,+and+Leisure+Services&hl=es&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=VMfoXhf5rjMC&dq=Reisinger+Unique+Characteristics+of+Tourism,+Hospitality,+and+Leisure+Services&hl=es&source=gb_s_navlinks_s) [accesado el día 13 de enero de 2014].
- Santomá, R., & Costa, G. (s/f). "Calidad de servicio en la industria hotelera: Revisión de la literatura", sitio web de *esade*, [en línea], disponible en: [www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf](http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf) [accesado el día 13 de marzo de 2015].
- Ministerio de Salud y Protección social. (2014). "Habilitación de prestadores de servicios de salud", sitio web de *Ministerio de la Protección Social*, [en línea], disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PSA/abc-habilitacion-prestadores.pdf> [accesado el día 13 de marzo de 2015].

Corte Constitucional. Sentencia C-901-11. Magistrado Ponente: Dr. Jorge Iván Palacio.